



#organisatie
#toekomst
#high performance

Finance heeft geen excuses meer

Met zijn nieuwe boek wil Andre De Waal en zijn co-auteurs de CFO's een schop onder hun kont geven. De aanleidingen zijn legio, de oplossingen zijn in kaart gebracht, de verschillende wegen ernaar toe zijn geplaveid. Er is geen enkele reden meer waarom een CFO niet de weg zou inslaan om van de finance afdeling een high performance afdeling te maken. Gedaan met zich verstoppen achter allerhande excuses, gewoon eraan beginnen, al is het met vallen en opstaan.

□ PETER DE ROECK



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Welke toekomstige organisatie de finance functie zich moet aanmeten volgens de auteurs van het boek

Het onderzoek van André De Waal, Eelco Bilstra, Jacques Bootsman en Bart Vermaas borduurt verder op eerder onderzoek naar de “high performance finance functie (zie CFO Magazine xxx). Waar toen de focus lag op het in kaart brengen van wat een high performance finance functie hoort te zijn, gaan de auteurs in dit onderzoek vooral op zoek naar de ‘hoe’: hoe word je een high performance finance functie.

Om te beginnen: hoe ziet de financiële functie van de toekomst er volgens jullie uit?

De Waal en Bilstra: “De finance functie is vandaag al een functie die redelijk wat impact en invloed heeft, over 10 jaar zal het de functie zijn die de lead neemt in de waardecreatie van een organisatie. Het zal de functie bij uitstek zijn die aangeeft waar de kansen voor het bedrijf liggen en die ervoor gaat zorgen dat de kansen ook benut worden. Dat zal gebeuren met een kleinere organisatie dan wat de finance functie nu is. De reden is dat veel aandacht nu gaat naar digitalisering en automatisering, maar binnen 10 jaar is die digitalisering gewoon een feit. Binnen 10 jaar is elke finance functie een hoogpresterende functie, waar

niet alleen IT op een hoog niveau staat, maar ook self service van de business volledig is doorgedrongen, het niveau van de medewerkers een stuk hoger ligt nog... Dan blijft nog een kleine club van hoog gekwalificeerde mensen over die een boost zal geven aan de waardecreatie, zal focussen op enkele specialismen zoals taks en treasury en die een belangrijke rol zal hebben in sociale waardecreatie (ESG, SDG,...)”

Maar mogen we er wel vanuit gaan dat je uitgangspunten – binnen 10 jaar is iedereen doorgedreven geautomatiseerd – ook bewaarheid zullen zijn. Ik dacht dat we dat 10 of zelfs 20 jaar geleden ook al voorspeld hadden en de meeste bedrijven zijn nog bezig met ERP systemen, integratie van data.... En als het dan zo is, dan zal er ongetwijfeld weer een andere uitdaging zijn die ‘het werken aan high performance’ verhindert.

De Waal en Bilstra: “Sowieso gaan we verder staan met digitalisering en automatisering dan nu al het geval is. In het slechtste geval gaat het nog niet zo snel dan dat we nu denken of hopen, maar dat is niet zo belangrijk. Het is een zekerheid dat het vooruit zal gaan en verder zal evolueren. We kunnen het ook zeer positief bekijken: er kunnen triggers zijn die straks het ganse proces nog eens extra versnellen. Pakweg 5 jaar gelden was AI iets abstract of voor nerds, nu is iedereen aan het experimenteren met ChatGPT of andere.

Het obstakel dat er altijd wel weer een nieuwe uitdaging op het bord van finance zal gelegd worden en er dus altijd weer nieuwe aandachtspunten zullen zijn, klopt natuurlijk wel. Maar door de automatisering en digitalisering zal de kwaliteit van de medewerkers die in de finance functie overblijven een pak hoger liggen dan nu. Een kleiner team zal steeds meer uitdagingen aankunnen en die efficiënter kunnen managen. De finance medewerker van de toekomst heeft sowieso veel meer voelhorrens, is van veel meer op de hoogte en in het bijzonder nog van technologische mogelijkheden. De nieuwe zaken die op finance afkomen zullen gemakkelijker worden opgepakt.”

ANDRE DE WAAL & EELCO BILSTRA:

“De finance functie van de toekomst bestaat uit een klein clubje hoog gekwalificeerde medewerkers.”

Aan de andere kant van het perspectief van de high performance finance functie is de gedachte dat er geen finance functie meer zou zijn. Dat alles zodanig is geautomatiseerd dat de functie overbodig wordt. Wat sterkt jullie in de gedachte dat de finance functie blijvend is?

De Waal en Bilstra: “Die vraag hebben we ook gesteld aan onze onderzoeksgroep en de grote meerderheid was toch de mening toegedaan dat finance een blijver is en meer dan dat, belangrijk zal blijven. De defensieve reden is dat er altijd iemand de bewaker van finance zal moeten zijn, die het controle gedeelte en het compliance gedeelte zal waarnemen. Maar veel belangrijker nog is een offensieve reden: de complexiteit van het kader waarin bedrijven opereren wordt steeds groter. De business zal steeds meer ondersteuning nodig hebben, aanjagers die zorgen voor een intensievere samenwerking tussen de verschillende functies. Finance zal de functie zijn die de onderneming op sleeptouw zal nemen en zal gidsen door de nieuwe uitdagingen en de nood aan innovatie.”

Het HPO en het HPPF framework bestaan inmiddels al enkele jaren. Welke zijn de nieuwe bevindingen en inzichten in het nieuwe boek?

De Waal en Bilstra: “Waar we met de vorige studies en de creatie van het HPPF framework vooral de richting hebben aangegeven waarin de finance functie zich zou moeten ontwikkelen, gaan we nu veel dieper in op de manier waarop die ontwikkeling kan plaatsvinden. We hebben meer aandacht aan de omschrijving waarin die transitie zal plaatsvinden en met welke veranderingen en evoluties zal rekening gehouden moeten worden. Daarmee maken we het HPPF framework future proof.

We stellen vast dat de finance functie toch te weinig bezig is met het ontwikkelen van een toekomstvisie voor zichzelf. Dat is toch opmerkelijk, want als we lezingen of opleidingen geven, dan stellen we vast dat gemakkelijk 80% van het publiek mensen zijn die – puur op leeftijd gebaseerd – nog minstens 10 à 15 jaar in de finance functie gaan meedraaien. Dus als die de komende jaren nog in een fijne omgeving willen werken die impact heeft op de organisatie, dan moeten ze nu toch beginnen met werken aan de toekomst. Het boek is een handleiding hoe je vandaag moet starten om binnen enkele jaren hoog te scoren in het HPPF raamwerk.”

Veel CFO's zullen argumenteren dat je maar aan high performance of future proof kan werken als de basis helemaal in orde staat en de meeste CFO's zijn daar nog volop mee bezig. De Waal en Bilstra: “Ja, het is herkenbaar, maar dit boek zegt net: stop met excuses te zoeken, stop met je te verstoppen ach-

ter vanalles en nog wat: begin er gewoon aan. Zet vandaag die stap in de richting van een future proof of een high performance finance functie. Ophouden met klagen! Het boek is een wake-up call. Een beetje goede CFO neemt dit mee, maakt een mooie presentatie en laat aan de rest van het managementteam zien wat er staat te gebeuren en hoe finance zich moet kunnen ontwikkelen om actueel te blijven. En dat hoeft niet bij finance te blijven, dat kan toegepast worden op de hele organisatie. Dat bewustzijn willen we met het boek creëren.

Blijft ook de vraag waarom het zo dwingend moet zijn voor een finance functie om high performant te zijn. Voorbeelden zat van bedrijven die uitstekend presteren maar een finance functie hebben die wat loopt aan te modderen om het zo scherp te zeggen.

De Waal en Bilstra: “Dan is onze argumentatie de volgende. Het kan voor de buitenwereld misschien er misschien wel prima uitzien, maar als het achter de schermen ‘bloed, zweet en tranen’ is, ... daar gaan organisaties het de komende jaren niet meer mee redden hoor. Want bedrijven die wel investeren in hun finance functie gaan de “war for talent” winnen en de gen Z generatie aantrekken. Diegene die dat niet doen zitten binnen enkele jaren met een serieus personeelsprobleem. Trouwens, het personeelsverloop bij gen Z medewerkers was nooit zo hoog. Die generatie gaat zich niet uit de naad werken in een oubollige administratieomgeving waarin niet geïnvesteerd is. Als je niet aan de finance functie van de toekomst werkt ben je vanuit risicomanagementperspectief heel slecht bezig.”

Een punt van kritiek kan misschien wel zijn dat het framework wel heel vrijblijvend is en rekt op de inzichten van de CFO om er zelf invulling aan te geven, terwijl CFO's die het inzicht hebben al zelf aan de slag zijn gegaan en diegene die ter plaatste blijven trappelen net concrete hulp en input nodig hebben.

De Waal en Bilstra: “We geven een scherp transformatieplan. We geven een duidelijke richting. En de manier waarop je dat einddoel bereikt, welke stappen je eerst zet, ... die zijn voor alle organisaties misschien wel anders. Dat moet de CFO zelf inschatten en in een plan gieten. Het raamwerk en de items waar finance moet in ontwikkelen zijn ons inziens wel concreet genoeg om er meteen rond aan de slag te gaan. Het enige wat nodig is, is een beetje ‘moed’, een beetje ‘durf’ om eraan te beginnen, om de eerste kleine stapjes naar high performance te zetten. “



De financiële functie van de toekomst

Hoe je jouw financiële functie aantrekkelijk en up-to-date houdt

André de Waal, Bart Vermaas,
Eelco Bilstra, Jacques Bootsman
ISBN 9789493202382
Uitgegeven bij Warden Press